

Masterscriptie

Communicatiestijlen van leidinggevenden en de werktevredenheid en bevlogenheid van medewerkers



Radboud Universiteit Nijmegen

Anne Veldhuis

S4474090

a1.veldhuis@student.ru.nl

Masterscriptie

Begeleider: Jantien van Berkel

Tweede lezer: Lidwien van de Wijngaert

Radboud Universiteit Nijmegen

18-01-2017

Aantal woorden: 6525 (exclusief voorblad, literatuur en bijlagen)

Samenvatting

Er zijn een aantal onderzoeken die hebben uitgewezen dat leidinggevend een belangrijke rol spelen in hoeverre medewerkers zich tevreden en bevlogen voelen in het werk (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg, 2008; Prottas, 2008; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Schaufeli, 2015). Zo wijst onderzoek uit dat er een indirecte relatie is tussen bevlogenheid en leiderschap (Schaufeli, 2015). Hoewel leiderschap in relatie met bevlogenheid een aantal keren is onderzocht, is er nog weinig onderzoek naar de relatie van specifieke communicatiestijlen van leidinggevend op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Dit zou wel moeten, omdat communicatie een kernelement is van leidinggeven (De Vries, Bakker, Siberg, Gamen, & Vlug, 2009; Riggio, Riggio, Salina, & Cole, 2003; Towler, 2003; Frese, Beime, & Schoenborn, 2003).

In dit onderzoek is daarom onderzocht of de communicatiestijlen reflexiviteit, ondersteunend, vriendelijkheid, expressiviteit en nauwkeurigheid positief samenhangen met de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is er een enquête uitgezet om data te verzamelen en zijn er regressieanalyses uitgevoerd.

De regressieanalyses laten zien dat de bevlogenheid ten opzichte van de verschillende communicatiestijlen voor 21,3% te verklaren is door de ingebrachte variabelen. Bij de werktevredenheid van medewerkers is dit iets lager, namelijk 14,7%. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de ondersteunende communicatiestijl van leidinggevend een significante voorspeller is voor de bevlogenheid van medewerkers. De communicatiestijlen *'emotionele spanning'* en *'ondersteunend'* blijken significante voorspellers voor de werktevredenheid van medewerkers.

De resultaten van het onderzoek liggen in lijn met de literatuur van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009). In de literatuur worden de communicatiestijlen nauwkeurigheid, emotionele spanning en ondersteunend namelijk gezien als fundamentele factoren binnen de communicatiestijlen. De belangrijkste implicatie voor de praktijk is dat aan leidinggevend wordt aanbevolen om een ondersteunende communicatiestijl aan te nemen, want de ondersteunende communicatiestijl heeft zowel invloed op de bevlogenheid als op de werktevredenheid van medewerkers.

Inleiding

Sinds het begin van de financiële crisis in 2009 is er meer behoefte aan onderzoek over de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers (Van der Zee, 2012). Dit lijkt onlogisch, omdat er meer aanbod dan vraag is naar medewerkers. Mensen zijn blij dat zij nog werk hebben in tijden waarin veel ontslagen zijn gevallen. De behoefte aan werktevredenheidsonderzoeken valt toch goed te verklaren. Bedrijven focussen zich op dezelfde hoeveelheid werk, maar moeten dit met minder medewerkers uitvoeren (Van der Zee, 2012). Het is daarom van groot belang dat medewerkers zich in het werk, binnen het bedrijf, tevreden en bevlogen voelen om goede prestaties te kunnen leveren. Bedrijven willen weten hoe tevreden en bevlogen hun medewerkers zijn en hoe zij dit kunnen bevorderen.

Intussen is uit recent onderzoek gebleken dat werktevredenheid en bevlogenheid belangrijke voorspellers zijn voor de productiviteit van medewerkers (Arnold et al., 2016; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Er wordt gevraagd om onderzoek te doen over hoe de werktevredenheid en bevlogenheid van medewerkers vergroot kan worden. Er zijn verschillende studies die hierin de rol van leidinggevenden onderzoeken. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in hoeverre medewerkers zich tevreden en bevlogen voelen in het werk (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg, 2008; Prottas, 2008; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Schaufeli, 2015). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat communicatie een kernelement is van leidinggeven (De Vries, Bakker, Siberg, Gameren, & Vlug, 2009; Riggio, Riggio, Salina, & Cole, 2003; Towler, 2003; Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003). Daarom gaat deze studie in op de relatie tussen werktevredenheid en communicatiestijlen van leidinggevenden en op de relatie tussen bevlogenheid en communicatiestijlen van leidinggevenden.

Welzijn van medewerkers en het JD-R model

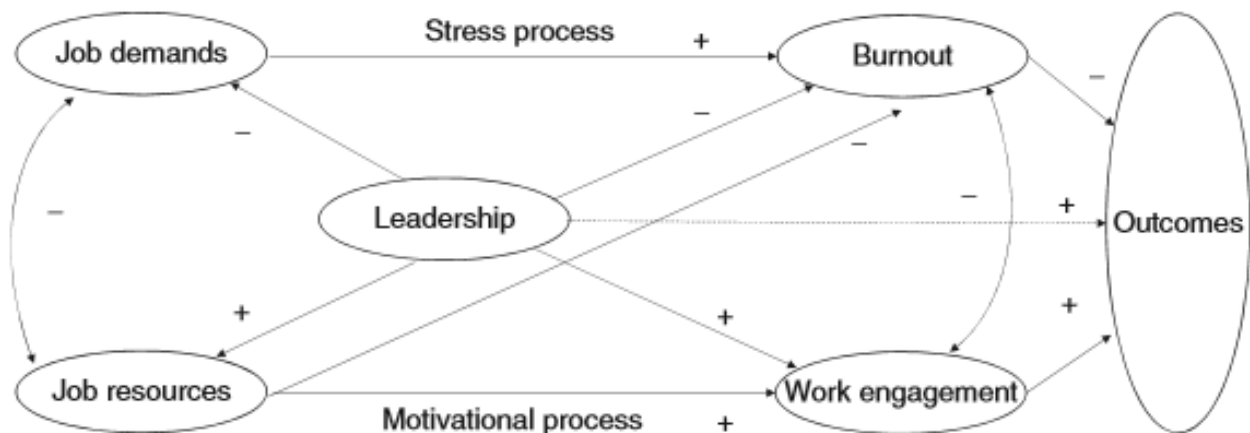
Allereerst is het belangrijk dat werktevredenheid wordt toegelicht. Werktevredenheid van medewerkers is namelijk afhankelijk van verschillende factoren. In dit onderzoek ligt de focus op de factor leidinggevenden, waarvan onderzoek heeft uitgewezen dat het een belangrijke factor is voor werktevredenheid (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg, 2008; Prottas, 2008; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Schaufeli, 2015). Daarnaast is de werktevredenheid van medewerkers onderdeel van een groter geheel, namelijk het

subjectieve psychologische welzijn van medewerkers (Schaufeli, & Bakker, 2004a). Het subjectieve psychologische welzijn van medewerkers bestaat uit drie componenten, waarvan werktevredenheid er één van is. De drie componenten van het subjectieve psychologische welzijn zijn: tevredenheid over het leven, de aanwezigheid van een positieve stemming en de afwezigheid van een negatieve stemming (Ryan, & Deci, 2001). Het subjectieve psychologische welzijn kan worden opgevat als een manier waarop mensen hun eigen leven evalueren en wat zij geluk of satisfactie noemen” (Diener, Lucas, & Oishi, 2003).

Het subjectieve psychologische welzijn van medewerkers wordt regelmatig onderzocht door middel van het *Job Demands-Resources model* (JD-R model). Het JD-R model maakt de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten duidelijk. De werkkenmerken worden in het JD-R model onderscheiden in *job resources* (energiebronnen) en *job demands* (taakeisen). Energiebronnen zijn taken, die via motivatie en bevologenheid, kunnen leiden tot positieve organisatie-uitskomsten. Positieve uitskomsten zijn een verhoogde organisatiebetrokkenheid en betere werkprestaties. Voorbeelden van energiebronnen zijn feedback en sociale steun. Deze taken leiden tot prestaties, het halen van werkdoelen en zorgen voor een hoog werktempo (Schaufeli, 2015).

Hoge constante taakeisen zijn daarentegen taken waarbij er een noodzaak is dat ze worden uitgevoerd. Deze taakeisen kunnen door stress juist zorgen voor een afname van het subjectieve psychologische welzijn. Taakeisen kunnen leiden tot werkstressoren die tot negatieve gevolgen kunnen leiden zoals een burnout. Een gevolg van een burnout kan verzuim en prestatievermindering zijn. Andere voorbeelden van taakeisen zijn werkconflicten, baanonzekerheid en fysiek zwaar werk. Taakeisen kunnen onder andere zorgen voor werkdruk en emotionele belasting en daarnaast kost het moeite om deze taken uit te voeren. De afwezigheid van hoge constante taakeisen en de aanwezigheid van energiebronnen zouden leiden tot het subjectieve psychologische welzijn (zie figuur 1). Het JD-R model is

verschillende keren getoetst waaruit gebleken is dat het een toepasbaar model is (Schaufeli, & Taris, 2013).



Figuur 1. Job-Demands Resources model (Schaufeli, 2015 p. 447)

Bevlogenheid

Zoals in figuur 1 te zien is, wordt bevlogenheid in het JD-R model gezien als mediator (Schaufeli, 2015), maar in dit onderzoek wordt bevlogenheid gezien als uitkomst. Veel energiebronnen kunnen via bevlogenheid leiden tot positieve organisatie-uitkomsten. Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als: *“Een positieve en werk gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie”* (Schaufeli, & Bakker, 2004b, p. 295). Vitaliteit wordt gekenmerkt door medewerkers met een hoge mate van energie, een hoge motivatie, veel veerkracht en veel doorzettingsvermogen op het werk. Medewerkers hebben toewijding tot het werk door sterk betrokken te zijn in het arbeidsproces. Zij ervaren trots, enthousiasme, uitdaging en inspiratie in het werk. Daarnaast zorgt absorptie ervoor dat medewerkers zich kunnen concentreren op het werk en dat de tijd op het werk heel snel gaat (Ouweneel, 2012). Uit onderzoek is tevens gebleken dat energiebronnen, zoals optimisme en efficiëntie in het werk, goede voorspellers zijn voor de bevlogenheid van medewerkers (Bakker, & Demerouti, 2007).

Het JD-R model en leidinggevend

Taakeisen en energiebronnen zijn niet de enige factoren die leiden tot positieve of negatieve organisatie-uitkomsten. Er zijn twee fundamentele psychologische processen in het JD-R model die ook invloed hebben op organisatie-uitkomsten, namelijk: het stressproces en het motivatieproces (Bakker, & Demerouti, 2007). Volgens Schaufeli (2015) wordt het

motivatieproces aangewakkerd door energiebronnen en leidt dit via bevlogenheid tot positieve organisatie-uitkomsten. Daarnaast wordt het stressproces geprikkeld door taakeisen en leidt dit via een burn-out tot negatieve organisatie-uitkomsten (Schaufeli, 2015) (figuur 1).

Als laatste is ook leiderschap toegevoegd aan het JD-R model (Schaufeli, 2015). Leiderschap is geïntegreerd in het JD-R model om te onderzoeken wat het effect is van leiderschap op werkuitskomsten. De impact van leiderschap is belangrijk, omdat leidinggevers worden verondersteld om de energiebronnen en taakeisen in balans te houden zodat medewerkers gezond, gemotiveerd en productief blijven (Schaufeli, 2015). Dit is een reden waarom Schaufeli (2015) leiderschap heeft opgenomen in het JD-R model als een aparte functie en niet als een hulpbron. Schaufeli (2015) heeft als eerste onderzoeker, leiderschap geïntegreerd in het JD-R model als een directe en indirecte factor op taakeisen en energiebronnen (Schaufeli, 2015). De taakeisen en energiebronnen hebben effect op de uiteindelijke werkuitskomsten. In het onderzoek wordt ervan uitgegaan dat specifiek leiderschapsgedrag leidt tot het inspireren, versterken en verbinden van medewerkers. Het gevolg hiervan is dat het gevoel van voldaan zijn van medewerkers wordt bevorderd en dat hierdoor tevens de betrokkenheid van medewerkers toeneemt.

Resultaten van het onderzoek laten zien dat leiderschap een sterkere relatie heeft met energiebronnen dan met taakeisen (Schaufeli, 2015). Het lijkt erop dat een bevlogen leidinggevende zorgt voor het verhogen van de energiebronnen en het verlagen van de taakeisen. Leiderschap staat direct in relatie met inzet en prestatiegedrag en iets minder sterk met *employability* en *self-rated performance*. Ten tweede had leiderschap een indirect effect op bevlogenheid via energiebronnen. Leiderschap had daarnaast een direct en indirect effect door het verminderen van het stressproces en door het verbeteren van de processen van motivatie (Schaufeli, 2015). Een ander belangrijk resultaat in dit onderzoek is dat bevlogenheid van medewerkers een relatie heeft met energiebronnen en dat er een indirecte relatie is tussen bevlogenheid en leiderschap.

Elementen van leiderschap

De relatie tussen leiderschap en het JD-R model heeft Schaufeli (2015) duidelijk gemaakt, maar leiderschap is een breed begrip en bestaat uit verschillende aspecten. Leiderschap kan namelijk onderscheiden worden in interpersoonlijke en non-interpersoonlijke aspecten (De

Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009; Daft, 2003; McCartney, & Campbell, 2006). Non-interpersoonlijke aspecten van leiderschap gaan over bestuurlijke aspecten zoals de planning, besluitvorming en het oplossen van problemen. Interpersoonlijke aspecten van leiderschap gaan daarentegen over communicatieve activiteiten van leiderschap, zoals het communiceren met medewerkers (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009; Daft, 2003; McCartney, & Campbell, 2006). Dit onderzoek richt zich op interpersoonlijke aspecten van leiderschap waarvan communicatie een onderdeel is. Door verschillende onderzoekers wordt communicatie van leidinggevers genoemd als een kernelement van leidinggeven (De Vries, Bakker, Siberg, Gameren, & Vlug, 2009; Riggio, Riggio, Salina, & Cole, 2003; Towler, 2003; Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003).

Communicatiestijlen

Communicatie van leidinggevers kan als kernelement van leidinggeven onderscheiden worden in verschillende communicatiestijlen (De Vries et al. 2009). Een communicatiestijl wordt gedefinieerd als *“de karakteristieke manier waarop een persoon verbaal, paraverbaal en non-verbale signalen zendt in sociale interactie ter aanduiding van wie hij of zij is of wil zijn, hoe hij of zij de neiging heeft om mensen te betrekken met de mensen waar hij of zij mee moet samenwerken en op welke manier zijn of haar berichten meestal worden geïnterpreteerd”* (De Vries, Bakker, Siberg, Gameren, & Vlug, 2009a, p.2). Met paraverbaal worden intonatieverschillen, spreektempo's en pauzes bedoeld. Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd over communicatiestijlen, maar deze zijn voornamelijk gericht op communicatie, in plaats van op communicatiegedrag en communicatiestijlen (Gudykunst et al., 1996; Burgoon & Hale, 1987; Gallagher, Hartung, & Gregory, 2001).

Zo gaat het onderzoek van Gudykunst et al. (1996) over cognitieve aspecten van communicatie, zoals het gebruik van gevoelens en niet over communicatiegedrag en -stijlen zoals flexibiliteit. Daarom hebben De Vries et al. (2009) besloten om een onderzoek uit te voeren dat gericht is op communicatiestijlen. In deze studie maken zij tevens een terugkoppeling naar en vergelijking met de communicatiestijlen die geformuleerd zijn in het onderzoek van Gudykunst et al. (1996). Hierbij komen zij tot de conclusie dat er een aantal communicatiestijlen zijn die overlap hebben met de stijlen die Gudykunst et al. (1996) hebben onderscheiden. Daarnaast zijn De Vries et al. (2009) naar aanleiding van deze studie over

communicatiestijlen tot de conclusie gekomen dat er een onderscheid gemaakt kan worden in zeven soorten communicatiestijlen.

De zeven communicatiestijlen van de Vries en anderen (2009) zijn tot stand gekomen na een lexicaal onderzoek waarbij er een analyse is uitgevoerd van 7918 werkwoorden en bijvoeglijke naamwoorden. Hierbij hebben allereerst drie experts een oordeel gegeven over het woord op basis van verschillende criteria waarna er nog twee selecties hebben plaatsgevonden. Een voorbeeld van een criteria is of het woord refereert aan de manier waarop een persoon communiceert of dat het refereert aan de communicatiestijl van de persoon. De communicatiestijlen die zijn geformuleerd door De Vries et al. (2009) gaan in op de interpersoonlijke aspecten van leiderschap waarbij er dus een direct contact is tussen de groepen die met elkaar communiceren. De begrippen nauwkeurigheid, expressiviteit, vriendelijkheid, ondersteunend, dreigend, emotionele spanning en reflexiviteit, zijn begrippen die zij hebben gekozen als woorden die communicatiestijlen het beste uitdrukken. Deze communicatiestijlen worden gehanteerd in het huidige onderzoek.

In de studie van De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld (2009) is onder andere onderzocht wat het effect van communicatiestijlen is op uitkomsten van prestaties van leidinggevend en de tevredenheid met een leidinggevende. Uit het onderzoek is gebleken dat de relaties van de communicatiestijlen met de leiderschapsuitkomsten, mediëren met de leiderschapstijlen. Uit de studie blijkt namelijk dat een goede leidinggevende leidt tot leiderschapsprestatie, tevredenheid met een leidinggevende en een betere inzet door medewerkers. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de verschillende communicatiestijlen samenhangen met prestaties en tevredenheid van leidinggevend. Zo hangen dreigend en emotionele spanning negatief samen met de prestatie en tevredenheid van leidinggevend. Nauwkeurigheid en ondersteunend hangen positief samen met de prestatie en tevredenheid van leidinggevend. Tot slot hangt reflexiviteit positief samen met de tevredenheid van leidinggevend. Emotionele spanning, nauwkeurigheid en ondersteunend lijken de belangrijkste communicatiestijlen voor de communicatie van leidinggevend met medewerkers (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009).

Elke communicatiestijl bestaat uit een aantal begrippen die iets zeggen over de communicatiestijl. Zo bestaat de communicatiestijl “nauwkeurigheid” uit een combinatie van

gedragingen als efficiëntie, beknoptheid en kalmte. Deze communicatiestijl is, samen met emotionele spanning en ondersteunend, een van de drie fundamentele factoren binnen de communicatiestijlen. De drie fundamentele factoren hebben de meeste invloed op goed leiderschap. Deze stijl komt ook voor in voorgaand onderzoek en wordt daar lexicale nauwkeurigheid genoemd (Gudykunst et al. 1996). Nauwkeurigheid van een leidinggevende zou leiden tot een positief effect op het leidinggeven (Nicolescu, & Lloyd-Reason, 2016). Daarnaast blijkt dat de nauwkeurigheid van leidinggevendens leidt tot positieve prestaties van leidinggevendens (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Er zijn voornamelijk positieve begrippen gekoppeld aan de communicatiestijl nauwkeurigheid. Daarom wordt in dit onderzoek verwacht dat de communicatiestijl nauwkeurigheid een positief effect heeft op de bevoegenheid van medewerkers.

De tweede communicatiestijl is expressiviteit en is de tweede fundamentele factor binnen de communicatiestijlen. Expressiviteit laat een mengeling zien van woorden als spraakzaamheid, zekerheid, energie en welsprekendheid. Deze communicatiestijl komt in het onderzoek van Gudykunst et al. (1996) naar voren als indirecte communicatie. Indirecte communicatie wordt gekenmerkt door stilte, ontwijkende en indirecte communicatie (Gudykunst et al. 1996). Indirecte communicatie is een tegenligger van de communicatiestijl expressiviteit (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Leidinggevendens met een expressieve communicatiestijl zijn zeker van zichzelf en zijn temperamentvol (De Vries et al, 2009). Dit leidt tot positieve leiderschapsuitkomsten en daarom wordt verwacht dat de communicatiestijl expressiviteit een positief effect heeft op de bevoegenheid van medewerkers.

Verder horen kritiekloos, bescheidenheid en vrolijkheid bij de communicatiestijl vriendelijkheid. Vriendelijkheid wordt in een ander onderzoek over communicatiestijlen ook wel omschreven als het gebruik van gevoelens (Gudykunst et al. (1996). De Vries et al. (2009) verklaren dit doordat mensen die gefocust zijn op gevoelens, zich waarschijnlijk meer inzetten om op een vriendelijke manier te communiceren naar anderen. Vriendelijkheid weerspiegelt een eenvoudige communicatiehouding. Vriendelijkheid hangt samen met respect en medewerkers die zich gerespecteerd voelen zitten beter in hun vel (Dewulf, 2003). Daarom wordt verwacht dat een vriendelijke communicatiestijl van leidinggevendens een positief effect heeft op de bevoegenheid van medewerkers.

De vierde communicatiestijl is de ondersteunende communicatiestijl. Dit is een stijl waarin het werkelijke communicatiegedrag wordt weerspiegelt als reactie op anderen. De begrippen bewondering, aanvulling en stimulatie zijn bij deze communicatiestijl belangrijk (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Ondersteuning is een belangrijk kenmerk voor een goede leidinggevende (Vathera, Kivimäki, Pentti, & Theorell, 2002). Volgens onderzoek van Brouwer (2016) heeft een ondersteunende leidinggevende effect op de bevlogenheid van starters tussen de 20 en 30 jaar. De bevlogenheid van starters neemt toe wanneer een leidinggevende een ondersteunende communicatiestijl aan neemt (Brouwer, 2016). In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat een ondersteunende communicatiestijl positieve invloed heeft op de bevlogenheid van medewerkers.

Vervolgens wordt de dreigende communicatiestijl gekenmerkt door misbruik, bedreiging en misleiding. De meeste termen die onder de dreigende communicatiestijl vallen hebben een sterke negatieve lading. Bij de communicatiestijl emotionele spanning horen begrippen als prikkelbaarheid, woede en spanning. Dreigend is te vergelijken met verbale agressie, waarbij er mentaal geweld kan worden gebruikt (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Voorbeelden van agressie zijn vloeken, spotten en bedreigen (Infante, & Wigley, 1986). De termen binnen de dreigende communicatiestijl en de communicatiestijl emotionele spanning hebben grotendeels een negatieve lading. De negatieve lading leidt tot minder goed leiderschap (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Daarom wordt verwacht dat de communicatiestijlen emotionele spanning en dreigend van leidinggevend een negatieve relatie hebben met de bevlogenheid van medewerkers.

Tot slot de communicatiestijl reflexiviteit, waarbij begrippen horen als filosofische, poëtische overpeinzingen en analytische reflecties. Deze communicatiestijl is een kleinere factor bij een goede leidinggevende. In het onderzoek van De Vries et al. (2009) blijkt dat deze stijl niet goed te correleren is aan andere communicatiestijlen (De Vries et al., 2009). In dit onderzoek wordt verwacht dat er een relatie is tussen reflexiviteit van een leidinggevende en de bevlogenheid van medewerkers. Kortom, elke communicatiestijl bestaat uit een aantal begrippen die de stijl van de communicatie kenmerken, waarbij het per communicatiestijl verschilt hoeveel onderzoek ernaar is gedaan.

Communicatiestijlen en bevlogenheid

Samengevat wordt in dit onderzoek verondersteld dat de communicatiestijlen reflexiviteit, ondersteunend, vriendelijkheid, expressiviteit en nauwkeurigheid positief samenhangen met de bevlogenheid van medewerkers. De communicatiestijlen worden gekenmerkt door voornamelijk positieve begrippen en zouden leiden tot goed leiderschap (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Als dit gekoppeld wordt aan het JD-R model wordt verondersteld dat bovenstaande communicatiestijlen in directe of indirecte relatie staan met bevlogenheid van medewerkers. Een indirecte relatie zou mogelijk zijn via *job resources* in het JD-R model (Schaufeli, 2015).

Voor de communicatiestijlen dreigend en emotionele spanning wordt daarentegen een negatieve relatie verwacht met de bevlogenheid van medewerkers. De communicatiestijlen dreigend en emotionele spanning worden voornamelijk gekenmerkt door negatieve begrippen. Negatieve begrippen zouden leiden tot minder goed leiderschap (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). Daarom wordt een negatieve relatie verwacht tussen deze communicatiestijlen van leidinggeven en de bevlogenheid van medewerkers. Wanneer dit aan het JD-R model wordt gekoppeld kan verondersteld worden dat de communicatiestijlen dreigend en emotionele spanning directe of indirecte relatie hebben op de bevlogenheid van medewerkers. Een indirecte relatie zou mogelijk zijn via *job demands* in het JD-R model (Schaufeli, 2015).

Het huidige onderzoek

Uit een aantal onderzoeken is dus gebleken dat bevlogenheid en tevredenheid van medewerkers wordt beïnvloed door leidinggevend en dat een 'goede' leidinggevende gerelateerd is aan tevredenheid en een betere inzet door medewerkers (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall, & Borg, 2008; Prottas, 2008; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007; Schaufeli, 2015). Daarnaast blijkt dat de energiebronnen, zoals steun, feedback en coaching, uit het JD-R model mogelijke factoren zijn die zorgen voor meer bevlogenheid bij medewerkers (Schaufeli, & Bakker, 2004a). Het is echter nog niet helder of er een directe relatie is tussen communicatiestijlen van leidinggevend en de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Het is wel duidelijk dat sommige communicatiestijlen bestaan uit enkel positieve of negatieve begrippen. Dit onderzoek heeft zich daarom gericht

op de communicatiestijlen van leidinggevenden van De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld (2009) en de relatie hiervan met de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers.

Het JD-R model is in dit onderzoek gebruikt als basis. Hierbij is er vanuit gegaan dat leiderschap invloed heeft op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Het onderzoek heeft net zoals Babcock-Roberson en Strickland (2010) gekeken naar de relatie tussen leiderschap en de bevlogenheid van medewerkers. Daarnaast heeft het onderzoek zich in tegenstelling tot Babcock-Roberson en Strickland (2010) enkel gericht op communicatiestijlen van leidinggevenden en niet op het hele begrip leiderschap. Om dit te kunnen onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

In hoeverre wordt de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers beïnvloed door de communicatiestijlen van leidinggevenden?

Methode: survey

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een cross-sectioneel survey om de predictoren (communicatiestijlen van leidinggevenden) en uitkomstvariabelen (bevlogenheid en werktevredenheid) te onderzoeken. Dit onderzoek heeft geprobeerd inzicht te krijgen in hoeverre bevlogenheid en werktevredenheid worden beïnvloed door communicatiestijlen van leidinggevenden. Om dit te onderzoeken is er een survey uitgezet onder medewerkers van verschillende leeftijden, branches en organisaties.

Instrumentatie

De vragenlijsten van de verschillende variabelen zijn in dit onderzoek samengevoegd tot één vragenlijst. De variabelen worden besproken in de volgorde waarin ze ook aan de respondenten zijn gevraagd. De volledige vragenlijst is te vinden in Bijlage 1.

Bevlogenheid en werktevredenheid

De eerste uitkomstvariabele in het onderzoek is de bevlogenheid van medewerkers. Hierbij is bevlogenheid van medewerkers gedefinieerd als: “een positieve en werk gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli, & Bakker, 2004b, p. 295). Bevlogenheid van medewerkers is tevens onderzocht door de perceptie van medewerkers over bevlogenheid. Bevlogenheid van medewerkers is gemeten door gebruik te maken van de gevalideerde vragenlijst van Schaufeli en Bakker (2004a) waarbij de betrouwbaarheid van de items varieert tussen de $\alpha = 0.70$ tot $\alpha = 0.93$ (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze vragenlijst komt voort uit de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES) en gaat in op de volgende kenmerken van bevlogenheid: vitaliteit, toewijding en absorptie. In dit onderzoek is de verkorte vragenlijst van negen items gebruikt om te zorgen dat de lengte van de vragenlijst acceptabel blijft. Elk kenmerk van bevlogenheid bestaat uit 3 items. De stellingen en vragen worden beantwoord op basis van een zevenpunts Likertschaal (0 = nooit – 6 = altijd). Een voorbeeld van een item over de vitaliteit is: “Op mijn werk bruis ik van de energie” (Schaufeli, & Bakker, 2004a). Voor het item toewijding kan onder andere de volgende vraag worden verwacht: “Ik ben enthousiast over mijn baan” (Schaufeli, & Bakker, 2004a). Tot slot een voorbeelditem van absorptie: “Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig” (Schaufeli, & Bakker, 2004a).

De tweede uitkomstvariabele in het onderzoek is de werktevredenheid van medewerkers. Werktevredenheid wordt gedefinieerd als: “een aangename of positieve emotionele toestand als gevolg uit de beoordeling van iemands baan of werkervaringen” (Locke, 1976, p. 1295). Werktevredenheid wordt gemeten door één item, namelijk: “Ik ben tevreden over mijn werk” (Koppes et al. 2011). De vraag wordt beantwoord op basis van een zevenpunts Likertschaal (0= nooit – 6 = altijd).

Communicatiestijlen

De predictoren in het onderzoek zijn de communicatiestijlen van leidinggevendenden. Communicatiestijlen worden gedefinieerd als: *“De karakteristieke manier waarop een persoon verbaal, paraverbaal en non-verbale signalen zendt in sociale interactie ter aanduiding van wie hij of zij is of wil zijn, hoe hij of zij de neiging heeft om mensen te betrekken met de mensen waar hij of zij mee moet samenwerken en op welke manier zijn of haar berichten meestal worden geïnterpreteerd”* (De Vries, Bakker, Siberg, Gameren, & Vlug, 2009, p.2). Communicatiestijlen van leidinggevendenden zijn onderzocht door medewerkers te vragen naar de perceptie over de communicatiestijlen van hun leidinggevende. De communicatiestijlen zijn gemeten aan de hand van de factoren voor communicatiestijlen van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009) en bestaan uit 39 items. De stellingen en vragen zijn beantwoord op basis van een zevenpunts Likertschaal (0 = ‘helemaal mee oneens’ – 6 = ‘helemaal mee eens’). De zeven communicatiestijlen, nauwkeurigheid, expressiviteit, vriendelijkheid, ondersteunend, dreigend, emotionele spanning en reflexiviteit, zijn allen gevraagd aan de hand van een aantal items. De communicatiestijl nauwkeurigheid bestaat uit zes items. Een voorbeelditem is: “Mijn leidinggevende is professioneel” (De Vries, et al. 2009). De betrouwbaarheid van nauwkeurigheid binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .77$ “Mijn leidinggevende is welbespraakt” (De Vries, et al. 2009) is één van de zes voorbeelditems voor de communicatiestijl expressiviteit. De betrouwbaarheid van expressiviteit binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .74$. Eén van de zes voorbeelditems voor vriendelijkheid is: “Mijn leidinggevende is aardig” (De Vries, et al. 2009a). De betrouwbaarheid van vriendelijkheid is adequaat $\alpha = .78$. Eén van de zes voorbeelditems voor ondersteunend is: “Mijn leidinggevende stelt medewerkers op het gemak” (De Vries, et al. 2009). De betrouwbaarheid van ondersteunend binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .78$.

De communicatiestijl dreigend bestaat uit drie items en de betrouwbaarheid van deze stijl is adequaat $\alpha = .83$. Een voorbeelditem voor de dreigende communicatiestijl is: “Mijn leidinggevende blaft medewerkers af” (De Vries, et al. 2009). Een voorbeelditem voor de communicatiestijl emotionele spanning (zes items) is: “Mijn leidinggevende is gestrest” (De Vries, et al. 2009). De betrouwbaarheid van emotionele spanning is adequaat $\alpha = .66$. Tot slot de communicatiestijl reflexiviteit. Deze is gemeten door zes items. Een voorbeelditem is: “Mijn leidinggevende is gepassioneerd” (De Vries, et al. 2009). De betrouwbaarheid van reflexiviteit is niet adequaat $\alpha = .43$ en wordt niet verder meegenomen in dit onderzoek.

Demografische kenmerken

Tot slot zijn er in de vragenlijst een aantal demografische kenmerken gevraagd, namelijk: het dienstverband bij de huidige werkgever, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, de sector waarin de respondent werkzaam is en het aantal werkzame jaren onder de huidige leidinggevende en werkgever.

Procedure en respondenten

Er is een digitale survey via het online dataverzamelingsprogramma Qualtrics uitgezet die respondenten konden bereiken door middel van een link die zij ontvingen. Deelname aan de enquête was vrijwillig en heeft plaatsgevonden in een niet gecontroleerde setting. De naam van de organisatie is niet gevraagd om te zorgen dat de respondenten anoniem bleven. De eerste vraag was of de respondent werkzaam is onder een leidinggevende. Was dit niet het geval, dan eindigde de vragenlijst voor deze respondent. Alleen medewerkers die werkzaam zijn onder één of meerdere leidinggevendenden zijn meegenomen in het onderzoek.

De respondenten zijn geworven via de sociale media (LinkedIn, Facebook). In totaal hebben 324 respondenten de vragenlijst ingevuld. Hiervan zijn 232 respondenten meegenomen in het onderzoek. De overige respondenten zijn niet meegenomen door onvolledige data of doordat zij niet werkzaam zijn onder een leidinggevende. 67,2% van de respondenten bestaat uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 jaar ($SD = 13.10$). De jongste respondent is 20 jaar en de oudste respondent is 63 jaar. 49,1% van de respondenten heeft HBO als hoogst genoten opleidingsniveau. 26,3% is WO geschoold, 16,4% MBO, 2,6% Havo, 2,6% Vwo of gymnasium en 3% is anders geschoold. De survey is niet

uitgezet binnen één organisatie, maar onder respondenten die binnen verschillende organisaties werkzaam zijn. 28% van de respondenten is werkzaam binnen een onderwijsinstelling (28%). 20,3% is werkzaam in een gezondheids- of zorginstelling, 10,8% in een productiebedrijf of fabriek. De overige 40% is werkzaam binnen een transport- of vervoersbedrijf (2,2%), een bouwbedrijf (0,9%), een horecagelegenheid (1,7%), een winkel of groothandel (3,4%), een financiële instelling (2,2%), een overheidsinstelling (8,6%) of een ICT-bedrijf (3%). 51,3% van de respondenten werkt fulltime, 39,7% parttime en de rest (9%) werkt als oproepkracht of op een andere manier voor een werkgever. Doordat de survey is uitgezet bij verschillende organisaties worden de resultaten niet gekoppeld aan één organisatie.

Statistische toetsing

De onderzoeksvraag, 'In hoeverre wordt de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers beïnvloed door de communicatiestijlen van leidinggevenden?', is beantwoord door het uitvoeren van lineaire multiple regressieanalyses. De multiple regressieanalyses zijn uitgevoerd in SPSS.

Resultaten

Het doel van deze studie is om te onderzoeken in hoeverre de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers beïnvloed wordt door de communicatiestijlen van leidinggevend. Hiervoor is onderzocht of de communicatiestijlen van leidinggevend directe invloed hebben op bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. In Tabel 1 worden de mediaan, standaarddeviatie en het aantal van alle variabelen weergegeven.

Tabel 1. Descriptieve statistiek van nauwkeurigheid, expressiviteit, vriendelijkheid, ondersteunend, dreigend, emotionele spanning, reflexiviteit, werktevredenheid en bevlogenheid (N = 232)

predictoren	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
nauwkeurigheid	4.64	.99	232
expressiviteit	5.47	.82	232
vriendelijkheid	4.99	.89	232
ondersteunend	5.14	.85	232
dreigend	1.50	.82	232
emotionele spanning	5.29	.73	232
reflexiviteit	4.63	.69	232
uitkomstvariabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
werktevredenheid	5.04	1.23	231
bevlogenheid	4.81	1.00	232

Bevlogenheid van medewerkers

Uit een multiple regressie bleek dat de bevlogenheid ten opzichte van de verschillende communicatiestijlen voor 21,3% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(7, 224) = 9.94, p < .001$). De ondersteunende communicatiestijl van leidinggevend bleek een significante voorspeller voor de bevlogenheid van een medewerker ($\beta = .30, p = .004$). De communicatiestijlen nauwkeurigheid ($\beta = .08, p = .416$), expressiviteit ($\beta = -.01, p = .956$), vriendelijkheid ($\beta = -.12, p = .224$), dreigend ($\beta = -.03, p = .779$), emotionele spanning ($\beta = .15, p = .087$) en reflexiviteit ($\beta = .17, p = .176$) blijken geen voorspellers te zijn voor de bevlogenheid van medewerkers.

Tabel 2. Regressieanalyse voor de variabelen die de bevlogenheid ten opzichte van communicatiestijlen voorspellen (N = 232)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
intercept	1.50	.85	
nauwkeurigheid	.08	.10	.08
expressiviteit	-.01	.10	-.01
vriendelijkheid	-.13	.11	-.12
ondersteunend	.36	.12	.30**
dreigend	-.03	.11	-.03
emotionele spanning	.20	.12	.15
reflexiviteit	.17	.12	.12
R_2	.21		
F	9.94***		

p < .050 * p < .001

Werktevredenheid van medewerkers

Uit een multiple regressie bleek dat de werktevredenheid ten opzichte van communicatiestijlen voor 14,7% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(7,223) = 6.7, p < .001$). Emotionele spanning ($\beta = .21, p = .020$) en ondersteunend ($\beta = .22, p = .047$) blijken significante voorspellers voor de werktevredenheid van medewerkers.

De communicatiestijlen nauwkeurigheid ($\beta = .14, p = .153$), expressiviteit ($\beta = -.10, p = .207$), vriendelijkheid ($\beta = -.10, p = .327$), dreigend ($\beta = -.08, p = .431$) en reflexiviteit ($\beta = -.02, p = .849$) blijken geen significante voorspellers te zijn voor de werktevredenheid van medewerkers.

Tabel 3. Regressieanalyse voor de variabelen die de werktevredenheid ten opzichte van communicatiestijlen voorspellen (N = 232)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
intercept	2.59		
nauwkeurigheid	.17	.12	.14
expressiviteit	-.15	.12	-.10
vriendelijkheid	-.14	.14	-.10
ondersteunend	.31	.16	.22**
dreigend	-.12	.15	-.08
emotionele spanning	.35	.15	.21**
reflexiviteit	-.03	.16	-.02
R_2	.15		
F	6.67***		

** $p < .050$ *** $p < .001$

Conclusie en Discussie

Dit onderzoek heeft zich gericht op de relatie tussen de communicatiestijlen van leidinggevend en de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. De onderzoeksvraag wordt hier beantwoord en de resultaten worden toegelicht. De onderzoeksvraag van het onderzoek is: *'In hoeverre wordt de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers beïnvloed door de communicatiestijlen van leidinggevend?'.* Uit dit onderzoek blijkt dat werktevredenheid van medewerkers voor 14,7% wordt verklaard door communicatiestijlen. De communicatiestijlen emotionele spanning en ondersteuning van leidinggevend zijn significante voorspellers voor werktevredenheid. Daarnaast blijkt dat enkel de communicatiestijl ondersteunend, een effect heeft op de bevlogenheid van medewerkers. Daarnaast kunnen zij de ondersteunende communicatiestijl aannemen om de werktevredenheid van medewerkers te beïnvloeden. De communicatiestijl emotionele spanning kunnen leidinggevend beter niet toepassen om de werktevredenheid van medewerkers te beïnvloeden.

De resultaten van dit onderzoek liggen in lijn met de literatuur van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009). Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt dat expressiviteit, een mix van ondersteuning en bedreiging en nauwkeurigheid, waarschijnlijk de drie fundamentele factoren zijn binnen de communicatiestijlen. Vriendelijkheid en emotionele spanning zijn afgeleid van expressiviteit en de combinatie van ondersteunend en bedreigend. De fundamentele factoren hebben samen de meeste invloed op goed leiderschap. Dit onderzoek ondersteunt dit voor twee van de drie fundamentele factoren, namelijk ondersteunend en emotionele spanning. Volgens onderzoek van Brouwer (2016) wordt de bevlogenheid beïnvloed wanneer leidinggevend een ondersteunende communicatiestijl hanteren. Dit ondersteunt dit onderzoek ook doordat ondersteunend een voorspeller blijkt te zijn voor bevlogenheid van medewerkers.

Zoals genoemd is emotionele spanning een andere fundamentele factor binnen de communicatiestijlen. Volgens De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009) bestaat deze communicatiestijl voornamelijk uit begrippen met een negatieve lading. Deze negatieve begrippen zouden leiden tot minder 'goed' leiderschap (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009). De afwezigheid van deze communicatiestijl zou leiden tot 'goede' leidinggevend en aanwezigheid van emotionele spanning zou leiden tot minder goed

leidinggeven. Dit onderzoek ondersteunt dat een afwezigheid van emotionele spanning leidt tot 'goede' leidinggevers. Het wordt dus afgeraden om te zorgen voor de aanwezigheid van emotionele spanning.

Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek heeft als eerste onderzocht wat het directe effect van communicatiestijlen van leidinggevers is op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Het is van belang dat hier onderzoek naar wordt gedaan, omdat het op deze manier inzichtelijk wordt hoe de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers beïnvloed kan worden door leidinggevers. Door dit duidelijk te krijgen zullen organisaties op termijn productiever en duurzamer kunnen werken (Arnold et al., 2016; Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Een kanttekening van dit onderzoek is echter dat het een cross-sectioneel onderzoek is. Er kan geen causaliteit worden aangetoond, want het zijn enkel associaties. Het zou kunnen dat hele bevlogen medewerkers, hun leidinggevende als meer ondersteunend ervaren dan wanneer zij minder bevlogen zijn. De tweede beperking van het onderzoek is dat door middel van de vragenlijst de perceptie van medewerkers is getoetst en niet de daadwerkelijke communicatie met hun leidinggevers.

Deze twee bovenstaande beperkingen van het onderzoek zouden samen kunnen hangen. Als iemand bijvoorbeeld minder lekker in zijn vel zit, kan het zijn dat de behoefte aan een ondersteunende leidinggevende hoger wordt en dat je daardoor dezelfde ondersteuning als minder hoog ervaart. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van De Vries, Roe, Taillieu en Nelissen (2004) bijvoorbeeld dat medewerkers die gevoeliger en emotionelere zijn dan anderen, meer behoefte hebben aan leiderschap. Daarnaast geven medewerkers met meer kennis, ervaring en vaardigheden ook aan minder behoefte te hebben aan leiderschap.

Een andere verklaring voor de uitkomsten in dit onderzoek is dat deze studie heeft onderzocht of communicatiestijlen van leidinggevers een directe relatie hebben met de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Het zou echter ook kunnen dat er sprake is van een indirecte relatie. In dit onderzoek zijn niet voor alle communicatiestijlen significante resultaten gevonden, maar dat betekent niet dat deze geen invloed hebben op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Er zijn zoveel meer factoren die invloed hebben op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers. Andere

onderzoeken wijzen bijvoorbeeld uit dat niet alleen de communicatie van leidinggevendens invloed heeft, maar dat er veel andere factoren zijn die de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden. Zo blijkt uit verschillende onderzoeken dat bevlogenheid positief samenhangt met bijvoorbeeld hulpbronnen, zoals steun van collega's, takafwisseling en regelmogelijkheden (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2003, & Sonnentag, 2003).

Een vierde beperking in dit onderzoek is dat de respondenten van het onderzoek geen afspiegeling zijn van de beroepsbevolking in Nederland ("Barometer beroepsbevolking", 2015). Allereerst komt de gemiddelde leeftijd van de respondenten niet overeen met de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Nederland. De gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit onderzoek is 36 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking 41,9 jaar is. De beroepsbevolking bestaat uit mensen tussen de 15 en 75 jaar. In dit onderzoek is de jongste respondent 20 jaar en de oudste 63 jaar. Daarnaast zijn er volgens het CBS meer mannen (4,5 miljoen) dan vrouwen (3,8 miljoen) binnen de beroepsbevolking, terwijl aan dit onderzoek meer vrouwen (67,3%) dan mannen hebben deelgenomen. Daarnaast is het lastig om te bepalen of dit onderzoek een vertegenwoordiging van sectoren van de Nederlandse beroepsbevolking laat zien. In dit onderzoek zijn de sectoren waarin de respondenten werkzaam zijn niet ingedeeld zoals het CBS dit doet, hierdoor is dit onmogelijk te vergelijken. Dit onderzoek kan dus niets zeggen over de beroepsbevolking van Nederland, de uitkomsten van het onderzoek kunnen niet gegeneraliseerd worden.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Communicatiestijlen van leidinggevendens zijn niet de enige factoren die invloed hebben op de bevlogenheid en werktevredenheid van medewerkers (Schaufeli, & Taris, 2013). Dit onderzoek wijst uit dat communicatiestijlen van leidinggevende voor 21,3% te verklaren zijn door de ingebrachte variabelen wat betreft de bevlogenheid van medewerkers. Bij de werktevredenheid van medewerkers ten opzichte van communicatiestijlen werd 14,7% verklaard door de ingebrachte variabelen. Dit betekent dat bevlogenheid voor 78,8% en werktevredenheid van medewerkers voor 85,3% wordt beïnvloedt door andere variabelen. Daarom is een aanbeveling om mediërende factoren toe te voegen aan het onderzoek, zodat duidelijk wordt wat de andere variabelen zijn die invloed hebben op de werktevredenheid van medewerker en de bevlogenheid van medewerkers. Wanneer duidelijk is welke andere

mediërende factoren zijn, wordt ook duidelijker hoe de bevlogenheid en werktevredenheid nog meer beïnvloed kan worden.

Het is ook een aanbeveling om de communicatiestijlen emotionele spanning en ondersteuning te integreren in het JD-R model, zodat deze stijlen verder onderzocht kunnen worden in relatie met energiebronnen, stressoren en werkuitskomsten in het JD-R model. Emotionele spanning zou bijvoorbeeld via een burnout kunnen leiden tot (negatieve) organisatie-uitskomsten. Daarnaast zou de communicatiestijl ondersteuning via bevlogenheid kunnen leiden tot (positieve) organisatie-uitskomsten. Om dit verder te onderzoeken zouden deze twee communicatiestijlen als losse factoren opgenomen kunnen worden in het JD-model, dat is in dit onderzoek niet gebeurd.

Daarnaast is het interessant om verder onderzoek te doen naar de ondersteunende communicatiestijl om te kijken of andere onderzoeken ook een significant effect uitwijzen tussen bevlogenheid en werktevredenheid en de ondersteunende communicatiestijl. Door meer onderzoek te doen over de communicatiestijl, wordt duidelijk of de resultaten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de beroepsbevolking van Nederland. Dit onderzoek heeft zich gericht op de zeven verschillende communicatiestijlen van de Vries et al. (2009), maar wellicht zijn er andere resultaten te vinden, als een onderzoek zich enkel richt op de communicatiestijl ondersteunend.

Bij vervolgonderzoek wordt ook aangeraden om te zorgen dat de respondenten een afspiegeling vormen van de werkzame beroepsbevolking in Nederland. Door te zorgen voor een afspiegeling van de werkzame Nederlandse beroepsbevolking zullen de uitskomsten van het onderzoek eerder te generaliseren zijn. Zoals hierboven al genoemd wordt is het aan te raden dat alle verschillende sectoren vertegenwoordigd worden in de verhoudingen zoals deze volgens het CBS zijn binnen de Nederlandse beroepsbevolking. Daarnaast wordt in vervolgonderzoek aangeraden om te zorgen voor een gemiddelde leeftijd van respondenten zoals deze is binnen de Nederlandse beroepsbevolking, namelijk rond de 41,9 jaar.

Tot slot wordt aangeraden om te kiezen voor een ander onderzoeksdesign, namelijk longitudinaal onderzoek in plaats van cross-sectioneel. Bij longitudinaal onderzoek wordt er op verschillende tijdstippen, bij dezelfde respondenten gemeten. Het voordeel hiervan is dat er niet zoals bij cross-sectioneel onderzoek sprake is van een momentopname. Daarnaast zou

ook de mening van leidinggevenden meegenomen kunnen worden in vervolgonderzoek. Door ook aan leidinggevenden te vragen welke communicatiestijl zij hanteren, kan er een representatiever beeld ontstaan van de daadwerkelijk gehanteerde communicatiestijl.

Ethische dilemma's

Om de anonimiteit van dit onderzoek te waarborgen is ervoor gekozen om het onderzoek niet uit te voeren binnen één specifieke organisatie. Wanneer het onderzoek uitgevoerd zou worden binnen één organisatie, zou het sneller te achterhalen zijn welke medewerker, wat heeft ingevuld. Dit zou herleid kunnen worden naar de leidinggevenden en de medewerkers. Om te voorkomen dat medewerkers door deze enquête 'in gevaar' zouden komen is ervoor gekomen om de enquête binnen verschillende organisaties uit te zetten.

Implicaties voor de praktijk

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de ondersteunende stijl van communiceren door leidinggevende een effect heeft op de bevlogenheid van medewerkers. Er wordt dus aangeraden om als leidinggevende een ondersteunende communicatiestijl toe te passen in de praktijk. Dit is een stijl waarin het werkelijke communicatiegedrag wordt weerspiegelt als reactie op anderen. De begrippen bewondering, aanvulling en stimulatie zijn bij deze communicatiestijl belangrijk (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2009).

Uit dit onderzoek blijkt ook dat de communicatiestijlen ondersteunend en emotionele spanning invloed hebben op de werktevredenheid van medewerkers. De ondersteunende communicatiestijl heeft zowel invloed op de bevlogenheid als werktevredenheid van medewerkers en daarom wordt aanbevolen dat leidinggevenden een ondersteunende communicatiestijl aannemen. Daarnaast heeft ook emotionele spanning invloed op de werktevredenheid van medewerkers, maar verwacht wordt dat het hier gaat om een negatieve invloed op de werktevredenheid van medewerkers.

Literatuur

- Arnold, A. E., Coffeng, J. K., Boot, C. R. L., van der Beek, A. J., van Tulder, M. W., Nieboer, D., & van Dongen, J. M. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction and Productivity- Related Costs: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 855-960.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 313-326.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. (2000). Burnout: prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. In I. Houtman, W. B. Schaufeli & T. Taris (Red.), *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* (pp. 65-82). Alphen a/d Rijn: NWO/Samson.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2015). *Statistieken Nederland: Barometer beroepsbevolking*. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen/arbeid-en-sociale-zekerheid/barometer-beroepsbevolking>
- Brouwer, F. (2016). *De rol van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende bij de mate van ervaren burn-out en bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar: een cross-sectioneel onderzoek*. (masterthesis). Geraadpleegd van <http://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/2147/Brouwer%2c%20Floor%204535189%20Masterscriptie.pdf?sequence=1>
- Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1987). Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication. *Communication Monographs*, 19-41.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.) Cincinnati, OH: South-Western.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F., & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 506-532.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Springer*, 367-380.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R., Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 178-206.
- De Vries, R. E., Roe, R. A., Taillieu, C. B., & Nelissen, J.M. (2004). Behoefte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag & Organisatie*, 204-226.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door er aan te trekken. *Opleiding & Ontwikkeling*, 1-9.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi S. (2003). Personality, Culture, and Subjective wellbeing: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 403-425.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 671-697.
- Gallagher, T. J., Hartung, P. J., & Gregory, S. W. (2001). Assessment of a measure of relational communication for doctor-patient interactions. *Patient Education and Counseling*, 211-218.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 510-543.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). Culture and affective communication. *American Behavioral Scientist*, 384-400.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Infante, D. A., & Wigley, C. J. (1986). Verbal aggressiveness: An interpersonal model and measure, *Communication Monographs*, 61-69.
- Koppes, L.L.J., De Vroome, E.M.M., Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M., Van Zwieten, M.H.J., & van den Bossche, S.N.J. (2011). Nationale enquête arbeidsomstandigheden. Geraadpleegd van <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>.
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunette MD, editor. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976. P. 1295-349.
- McCartney, W. W., & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 190-202.
- Nicolescu, O., & Lloyd-Reason, L. (2016). The relationship between leadership styles, leader communication style, and impact on leader-member exchange relationship within the Banking Sector in the United States. In T. G. Pacleb, & M. C. Bocarnea, Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management. (pp. 273-289) Danvers: World Scientific Publishing Co.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people.
- Ouweneel, A. P. E. (2012). *Building towards engagement: An individual perspective* (master thesis). Geraadpleegd van <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=van+dongen+coffeng>
- Prottas, D. (2008). Perceived behavioural integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 313-322.

- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 83-103.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 141-166.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D.C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *Leadership Quarterly*, 236-251.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Springer.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 182-204.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 446-463.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 518-528.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behaviour, and performance. *Personnel Psychology*, 363-381.
- Van der Zee, R. (2012, Mei 2). Is het hier een beetje fijn werken? NRC Next. Geraadpleegd van <http://www.nrc.nl/>
- Vathera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2002). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Epidemiol Community Health*, 484-493.

Bijlage 1. Vragenlijst



Radboud Universiteit 

Beste heer/ mevrouw,

Alvast heel erg bedankt voor uw tijd en deelname aan dit onderzoek. Door deze vragenlijst in te vullen helpt u mij met mijn masterscriptie voor de opleiding Communicatie en Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in het communiceren van leidinggevend en de samenhang tussen bevoegdheid van medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren. Er zijn geen goede of foute antwoorden in deze vragenlijst, maar het gaat om uw mening. De ingevulde gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en worden alleen voor dit onderzoek gebruikt. Door deel te nemen aan deze vragenlijst geeft u toestemming om uw gegevens te gebruiken voor dit onderzoek.

De antwoorden op de vragen komen op geen enkele manier bij u leidinggevende terecht, maar worden volledig anoniem verwerkt.

Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met mijn scriptiebegeleider of met mij:

dr. Jantien van Berkel (j.vanberkel@let.ru.nl)
Anne Veldhuis (a1.veldhuis@student.ru.nl)

Nogmaals bedankt voor het meewerken aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Anne Veldhuis

Werkt u momenteel onder een leidinggevende?

- ☐ Ja
☐ Nee

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord in te vullen?

	nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	dikwijls	heel vaak	altijd
Op mijn werk bruis ik van energie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik werk voel ik me fit en sterk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben enthousiast over mijn baan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werk inspireert mij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben trots op het werk dat ik doe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ga helemaal op in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werk brengt mij in vervoering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Onderstaande vragen gaan over de communicatie met uw leidinggevende. Wanneer u meerdere leidinggevendens heeft, dan mag u de vragen beantwoorden over de leidinggevende waar u het meest voor werkt.

	nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	dikwijls	heel vaak	altijd
Mijn leidinggevende stelt medewerkers op het gemak	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende ouwehoert met zijn/haar medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende blaft medewerkers af	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende zet mensen voor gek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende communiceert op een gemene manier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende blijft ergens op hameren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende klapt vaak dicht	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende analyseert zichzelf	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende maakt ergens ophef over	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn leidinggevende is.....

	nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	dikwijls	heel vaak	altijd
professioneel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
welbespraakt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ontspannen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
aardig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
precies	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
extravert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zachtaardig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
formeel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
goedgebekt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Onderstaande vragen gaan over de communicatie met uw leidinggevende. Wanneer u meerdere leidinggevendens heeft, dan mag u de vragen beantwoorden over de leidinggevende waar u het meest voor werkt.

	nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	dikwijls	heel vaak	altijd
Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende betwist iets	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende maakt grappen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende geeft medewerkers complimenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende communiceert op een sarcastische manier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende maakt misbruik van medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende kletst met zijn/ haar medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende trekt zich terug in zijn/ haar schulp	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende analyseert iets of iemand	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende lacht met zijn/ haar medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende valt vaak stil	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Mijn leidinggevende is.....

	nooit	sporadisch	af en toe	regelmatig	dikwijls	heel vaak	altijd
vriendelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
verdrietig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
deskundig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gepikeerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
koeltjes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gestrest	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bedreigend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ironisch	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gepassioneerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wat is uw dienstverband bij uw huidige werkgever?

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime
- ☐ Oproepkracht
- ☐ Anders

Wat is uw geslacht?



Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- ☐ Vmbo
- ☐ Havo
- ☐ Vwo of gymnasium
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo
- ☐ Wo

Hoeveel jaar bent u werkzaam onder uw huidige leidinggevende?

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

Bij wat voor soort bedrijf of instelling werkt u?

- | | |
|--|--|
| ☐ Transport- of vervoersbedrijf | ☐ Onderwijsinstelling |
| ☐ Gezondheids- of zorginstelling | ☐ Financiële instelling |
| ☐ Productiebedrijf/ Fabrik | ☐ Overheidsinstelling |
| ☐ Bouwbedrijf | ☐ ICT-bedrijf |
| ☐ Horecagelegenheid | ☐ Particulier huishouden |
| ☐ (Web) Winkel/ Groothandel/ Markkraam | ☐ Anders |

Dit is het einde van de vragenlijst. Ik wil u nogmaals bedanken voor uw tijd en energie om deze vragenlijst in te vullen. Bent u benieuwd naar de resultaten van dit onderzoek? Stuur mij dan een e-mail via: a1.veldhuis@student.ru.nl

Bijlage 2. Verklaring Geen Fraude en Plagiat

Aan het einde van het traject inleveren bij de studentenadministratie tegelijk met de digitale versie van de scriptie.

Ondergetekende [Voornaam, achternaam en studentnummer],

Anne, Veldhuis – S4474090

masterstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen,

[naam masterspecialisatie] Communicatie & Beïnvloeding

verklaart dat deze scriptie volledig oorspronkelijk is en uitsluitend door hem/haarzelf geschreven is. Bij alle informatie en ideeën ontleend aan andere bronnen, heeft ondergetekende expliciet en in detail verwezen naar de vindplaatsen. De erin gepresenteerde onderzoeksgegevens zijn door ondergetekende zelf verzameld op de in de scriptie beschreven wijze.

Plaats + datum: Nijmegen,

Handtekening: